

特集論文

福祉における経営学の応用可能性とその矛盾

——社会的企業論をてがかりに——

橋本 理

関西大学社会学部

● 要約 ●

本論文は、経営学の立場から社会的企業の本質とは何かに接近する。その試みは、「企業とは何か」という経営学の基本的な課題との関わりからなされる。社会的企業の本質を考察したうえで、福祉分野に経営学を応用することの意義とその矛盾について示す。

● Key words : 社会的企業, 経営学, 福祉

人間福祉学研究, 4 (1) : 7-19, 2011

1. はじめに

社会的企業 (Social Enterprise) に関する研究では、論者によってどのような事業組織を対象とするかが異なり、そもそも社会的企業とは何かということ自体が論点となる。社会的企業の定義が定まらないことは、社会的企業論の研究課題の理解が論者によって異なることとも関わる。社会的企業論によって論じられる課題の設定は多様であり、その研究動向は混沌としている。用いられる語句についても、社会的企業、社会起業、ソーシャル・ビジネス、社会起業家などがあげられ、それぞれの用語がどのような文脈で使われるかは論者によって異なり、用語の使用法に定まった共通の理解があるわけではない。社会的企業が活動する分野についても、例えば、福祉・教育・国際協力・地球環境など多岐にわたるものがその事例として取り上げられる。社会的企業という概念の「懐の深さ」は、多種多様な事業組織や活動が研究対象とされる状況をもたらし、多くの論者の関心を集

めるとともに、社会的企業論の「とらえ難さ」の原因にもなっている¹⁾。

そのようななか、本稿では、経営学の枠組みから社会的企業をとらえることにより、社会的企業論の今日的意義を明らかにすることに努める。その試みは、そもそも「企業とは何か」という経営学の基本的な課題との関わりから、社会的企業とはどのような事業組織のことを指すのか、また、なぜ社会的企業論が現代社会において注目される概念として取り上げられるようになったか、という諸点に接近するものである。その過程では、社会的企業を、現代社会における福祉のあり方の変容との関わりから理解することの重要性が指摘される。社会的企業論が対象とする諸事業組織の営みが、既存の経営学の枠組みとの関わりからどのように把握できるかを示し、社会的企業論の意義と今後の発展の方向性を明らかにすることが、本稿の目的である。

2. 営利企業とサード・セクター—社会的企業論における位置づけ

営利企業を対象とするかどうかは、社会的企業論の主要な論点の1つとなっている。社会的企業論の対象をめぐるのは、大まかに2つの系統の議論に分けられる。1つは、「営利企業の諸活動を対象とする社会的企業論」であり、もう1つは「サード・セクターに限定する社会的企業論」である。後者の立場は、主に欧州の社会的企業論に依拠し、「社会的排除」の克服という点に社会的企業の「社会性」を見出すものであり、原則として営利企業を社会的企業論の対象とせず、協同組合やNPOなどサード・セクターに属する事業組織のみを対象とするという特徴がある。

まず、前者の立場について、その代表的な論者である谷本寛治による説明を確認しておく。谷本は、第1に、社会的企業の基本的特徴については、「社会性」—社会的ミッション (social mission)、「事業性」—社会的事業体 (social business)、「革新性」—ソーシャル・イノベーション (social innovation) から説明し、第2に、社会的企業の事業と一般企業の事業の違いは、社会的企業による事業が政府・行政の対応を超える領域もしくは市場の対応を超える領域の事業であることと述べ、第3に、社会的企業の形態としては、事業型NPO、社会指向型企业、中間形態の事業体、一般企業の社会的事業 (CSR) があると説明する (谷本, 2006: 4-15)。そして、欧州の研究に依拠してサード・セクターに属する組織のみに対象を限定する社会的企業論については、「社会的課題に取り組むソーシャル・エンタープライズの多様な可能性を構想し、広げていくという理解が欠けている」 (谷本, 2006: 44) と批判的に評価する²⁾。

他方、後者の立場については、次のように藤井敦史が説明している。藤井は「社会的企業における社会的目的を特定化し、あくまでも営利企業ではなくサード・セクターを中心に据えた議論を展開すべきだ」と述べ、「社会的排除という極めて現

代的な社会問題の解決を志向するサード・セクター組織に照準を合わせ、社会的企業を支える多様な制度的・社会的基盤を重視する欧州の社会的企業論の方が、企業サイドからのアプローチに対して、明らかに理論的な優位性を持っている」というのである (藤井, 2010b: 145)。

上記のような2つのアプローチの違いは、社会的企業の「社会性」をどのように理解するか、また、社会的企業論の今日的意義をどこに見出すかに関わる。そこで、続いて、社会的企業の「社会性」とは何かについて考察し、社会的企業論の今日的意義に迫るうえでどのように社会的企業論の対象を規定すればよいのかを検討する。

3. 社会的企業の「社会性」とは何か

3.1 対人社会サービスと労働統合—欧州の議論に依拠した場合

社会的企業の「社会性」のとらえ方もまた、論者によって様々である。だが、ほとんどの社会的企業論が、供給される財やサービスの特徴から社会的企業の「社会性」を見出そうとするという共通点がある。社会的企業論の多くが、財・サービスのあり方、すなわち素材面から社会的企業の「社会性」を導きだそうとしていることは確認されるべきであろう。しかし、社会的企業論では、素材面だけでなく、他のいくつかの「社会的」な特徴にも着目して社会的企業の「社会性」の特徴を導きだそうとしていることに注意しておく必要がある。

まずここでは、「サード・セクターに限定する社会的企業論」において、社会的企業論の「社会性」がどのように把握されているかをみる。例えば、欧州の社会的企業論に依拠する立場では、社会的排除に対応することが社会的企業の「社会性」としてとらえられる。欧州の社会的企業に関する研究グループ EMES は、社会的企業の活動内容を社会的排除の克服に求め、その主要分野が、「対人社会サービス」と「労働統合」 (work integration)

の2つからなると説明する(Defourny, 2001:18). 前者の対人社会サービスの供給については、社会的排除の状態にある人々に、例えばケアやカウンセリングなど何らかの「社会性」を有したサービスを供給するものとして説明できよう。

他方、労働統合は、社会的排除の状態にあり就労阻害要因を抱えている人々に対して、仕事の場を提供し、社会への再統合を図る取り組みと説明できる。その取り組みのなかでは、就労支援や職業訓練・実習などのサービスが提供される。労働統合は、社会的排除の状態にある人々に就労支援や職業訓練等のサービスを提供している点で、社会的排除の状態にある人々に対する「社会的」なサービスを供給しているとみなせる。

だが、労働統合に取り組む企業においては、就労支援や職業訓練等のサービスを社会的排除の状態にある人々に提供しながら、消費者に何らかの財やサービスを提供するのが一般的である。例えば、障害者の就労の場をつくりだしているパン屋や、ホームレス状態にある人々の就労の場をつくりだす雑誌販売業などの事例について考えてみよう。この場合、提供される財はパンや雑誌であり、とりたてて「社会的」な財というわけではなく、ごく一般的な企業によっても提供される財である³⁾。そして、ごく一般的な企業によっても提供されるパンや雑誌を供給する過程において、就労阻害要因を有する人々の働く場も提供しているというところが、労働統合に取り組む企業の特徴になる。ここでは、提供される財は一般的な企業におけるものと大差がないため、人々の働く場の提供という側面が「社会的」であることのポイントとなっている。

この点に関して、一般的な企業との比較から、「社会性」の中身をさらに検討しておこう。例えば、障害者雇用に積極的な企業は、上記の文脈に鑑みて、どのように位置づけられるであろうか。企業には障害者雇用の義務が課せられているが、その義務の範囲を超えて積極的に障害者を雇い入れる経営方針を持っている企業がある。そのよう

な企業の場合、その企業の目的は何らかの消費者に対する財（例えば、パンや雑誌）を供給することにあるが、財やサービスの供給とは別次元で、障害者の働く場を増やすという「社会性」を発揮していることになる。社会的排除の状態にある人々の働く場の提供を第一の目的にするか、財やサービスの供給を主とするかという点で、この両者は区別される。だが、障害者の働く場を生み出すという「社会的」機能は同様であるという意味では共通している。したがって、実際には両者の区別が判然としない場合もある。だが、欧州の社会的企業論に依拠する立場では、労働統合という範疇にはいる事業組織は、就労の場をいかにつくるかを事業活動の出発点にしているところに、一般的な企業と異なる特徴を見出そうとする。就労の場をいかにつくるかという観点が先にたち、仕事をつくるための手段として財やサービスの供給がなされるからである。

以上を整理すると、「サード・セクターに限定する社会的企業論」においては、対人社会サービスや労働統合というかたちで、社会的排除の状態にある人々に対して種々のサービスを供給しているところに、社会的企業としての「社会性」を見出している。ただし、労働統合においては、職業訓練、実習、就労の場を創出することを目的としながらも、事業活動としては何らかの財やサービス（例えば、パンや雑誌）を供給することになるため、障害者の雇用や実習の受入等に積極的な一般企業と類似性が強いと指摘できる。

3.2 多様な「社会性」への注目—営利企業の「社会性」をみる場合

「営利企業の諸活動を対象とする社会的企業論」においても、主として社会的企業の「社会性」は、供給される財やサービスが「社会的」であることから説明される。だが、ここでの議論は、「社会的」な財やサービスの供給に限定されず、より広い範疇から社会的企業の「社会性」を導き出すという特徴がある。先述したが、例えば、谷本は、社会

的企業の形態として、事業型 NPO、社会指向型企业、中間形態の事業体、一般企業の社会的事業 (CSR) の4つをあげる。そのうち、事業型 NPO、社会指向型企业、中間形態の事業体の3つの類型については、基本的にそれらの事業組織によって提供される財やサービスが「社会的」であるところから、社会的企業の「社会性」を説明しているとみなせよう。また、一般企業の社会的事業 (CSR) については、「1) 経営活動のあり方—経営活動のプロセスに社会的公正性・倫理性、環境などへの配慮を組み込むこと」、「2) 社会的事業への取り組み—社会的商品・サービス、社会的事業の開発」、「3) 社会貢献活動—企業の経営資源を活用したコミュニティへの支援活動」の3つの次元から説明される (谷本, 2006:14)。ここでも、「2) 社会的事業への取り組み」に関しては、財やサービスの「社会的」な側面に着目していることがわかる。だが、「1) 経営活動のあり方」に関しては、具体的には「環境対策、採用や昇進上の公平性、人権対策、製品の品質や安全性、途上国での労働環境、人権問題、情報公開、など」とされており、事業活動の遂行過程で「社会性」にまつわる事柄に配慮することが、社会的企業であることのポイントとなっている。先にあげた障害者雇用に積極的な企業の事例はこの範疇にあてはまるといえよう。また、「3) 社会貢献活動」については、具体的には「金銭的寄付」「施設・人材などを活用した非金銭的支援」「本来業務・技術などを活用した社会貢献活動」として説明され、本業以外の部分で何らかの社会貢献活動に取り組む企業が、社会的企業として位置づけられている。

これらの企業の「社会的」な側面は、従来から企業の社会的責任論や企業の社会貢献論として論じられてきたことと基本的に変わりはなく、それらを社会的企業という概念で包括しようとしていることがわかる。特に、企業の「社会性」にまつわる事柄を社会的企業という概念を用いて、経営者のポジションからとらえ直すことに主眼がおかれた議論と位置づけられよう。なお、従来から企

業の社会的責任の課題としてあげられる事柄については、公害や人権侵害、労働法規の違反など企業が社会にもたらすネガティブな側面に目を向けることも重要な課題であるが、ここでは、社会的公正・倫理性の発揮や地球環境への配慮などが「企業価値を創造する積極的取り組み」 (谷本, 2006:14) としてとらえられており、企業の社会的責任を企業経営のポジティブ面として把握することが重視されている⁴⁾。

以上を整理すると、「営利企業の諸活動を対象とする社会的企業論」においては、多様な角度から企業の「社会性」がとらえられるが、その内容は、①「社会的」な財やサービスの供給、②経営活動を進めるうえで「社会的」な課題に取り組むこと、③本業以外での社会貢献、の3つに大別できる。そして、これらの多様な「社会性」に注目することと、社会的企業論の対象をサード・セクターに属する組織に限定せず営利企業の形態も含むこととは表裏一体の関係にあると考えられる。「営利企業の諸活動を対象とする社会的企業論」では、企業の「社会性」に関わる事柄を全般的に扱うことから、営利企業であるか非営利組織であるかなどの事業形態に関わらず、企業全般を広く研究の対象とすることが望ましいとされるのである。

したがって、「営利企業の諸活動を対象とする社会的企業論」の立場は、そもそも「企業とは何か」という経営学の基本的な課題を考察することにも関わることになる。いいかえれば、「営利企業の諸活動を対象とする社会的企業論」の立場は、社会的企業論としての独自性を示せないならば、経営学の枠組みに即して議論すれば事足りることになり、社会的企業論の存在意義そのものが失われてしまうことを意味する。

では、社会的企業論を検討する際に、そもそも「企業とは何か」という疑問にはどのように接近することが可能であろうか。ここで、「企業とは何か」という経営学における基本的な課題について全面的に論を展開することはできないが、さし

あたり、企業は、「財・サービスの供給」(素材面)と「利潤追求」の二面性を有している存在であると指摘できよう。そして、そもそも「企業とは何か」という課題に迫るうえでは、「財・サービスの供給」と「利潤追求」の二面性の統合とその矛盾を明らかにすることが重要であることが指摘できよう。さらには、社会的企業論の今日的意義とは何かを考察するうえでも、企業の基本的な性質である「財・サービスの供給」と「利潤追求」の二面性について考察を加えることが必要であろう。これまで、社会的企業論における「社会性」についてみてきたが、社会的企業論が「企業」を扱っていることを考えれば、その「社会性」だけに着目するのではなく、「利潤追求」という側面からの検討が必要となる。すなわち、社会的企業論は、「社会性」という観点のみにその独自性があるのではなく、「利潤追求」という側面にもその独自性を見出せるのではないかと考えられるのである。そこで、次なる課題として、社会的企業論を「財・サービスの供給」と「利潤追求」の二面性からとらえることを試みたい。

3.3 財やサービスの特徴と「社会性」ならびに「収益性」

社会的企業の活動領域を考察する際に、「社会性」と「収益性」(市場性)という2つの概念を軸にしてその特徴の明確化が図られることはそれほど難しい試みではない。ここでは、それらの取り組みにならいながら、社会的企業とは果たしてどのような事業を行う場合を指すかを考える。図1は、事業組織の特徴を単純化して「社会性」と「収益性」の2つの指標で示し、事業領域を4つの象限に分割したものである。社会的企業は第I象限の領域で活動する事業組織として位置づけられることが多く、他方、一般の営利企業の活動領域は第II象限、NPOの活動領域は主として第IV象限として説明されることが多い。すなわち、「社会性」と「収益性」の両者を同時に追求できる分野で活動するのが社会的企業、「社会性」は低い

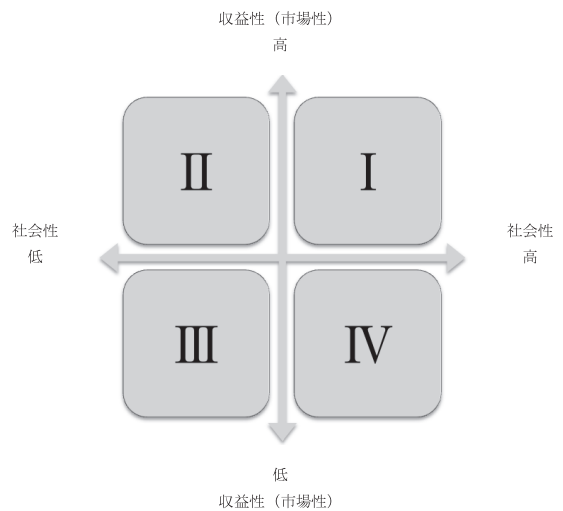


図1 事業領域の概念図

が「収益性」が高い領域で活動するのが一般の営利企業、「社会性」が高いが「収益性」が低い領域で活動するのがNPOとみなされるのである⁵⁾。

しかし、果たして、社会的企業論は、うのような説明のもとで展開されているのだろうか。この点を考察するうえでは、「社会性」および「収益性」とはそもそも何なのかという課題に直面せざるを得ない。まず、「収益性」という観点から指摘できることとして、現実には、「社会性」が高かろうが低かろうが、「収益性」が高い場合にはその分野に企業は参入すると考えるのが妥当である。企業の目的を利潤追求とみなした場合には、「社会性」追求の志向の有無に関わらず、「収益性」の高い事業に企業は参入するであろう。時には、「社会的」にみて問題があるような財やサービスについても、「収益性」があれば、それが倫理的に望ましいかどうかは別として、企業のなかには参入を試みるものがあるだろう⁶⁾。

したがって、第I象限の領域には、社会的企業だけでなく、一般的な企業全般が参入してくると考えるべきである。先にみた「営利企業の諸活動を対象とする社会的企業論」の多くは、まさに第I象限の領域における企業の諸活動を対象としたものにほかならない。つまり、事業組織における

「社会性」を財やサービスの供給面に求めた場合、「社会性」と「収益性」の追求を統合的に図る事業組織の分析とは、財・サービスの供給と利潤追求を統合的に図る事業組織、すなわち、企業を分析することを意味する。「社会性」と「収益性」の双方を追求するうえで生じる矛盾をどのように克服するかは、経営学の基本的な課題の1つである。「社会性」と「収益性」の追求、すなわち、財・サービスの供給と利潤追求を統合的に図る事業組織を対象とした議論は、社会的企業論においてのみの課題ではなく、経営学が抱える基本的課題と位置づけられる。

次に、もう1つの課題として、そもそも「社会性」とは何かという点に触れぬわけにはいかない。企業の事業活動が「社会的」であるかどうか、その程度の高低はいったいどのように判別できるであろうか。これまでみてきたように、社会的企業論の「社会性」で最も重視されるのは、供給される財やサービスが「社会的」であるということである。すなわち、素材面からみて「社会性」の度合いが考慮されているのである。しかし、供給される財やサービスが「社会的」であるかないかということの判断はどのようにされるべきであろうか。さらには、そもそも企業が供給する財やサービスに「社会性」のないものが認められるのであろうか。

私たちが暮らしていくうえで必要な財やサービスは、その意味の内実は多様であろうが、基本的に「社会性」があるといえよう。だが、それらは「収益性」（市場性）のある財やサービスとして交換されるようなものとそうでないものがある。また、財やサービスには、より豊かに暮らすためのレベルのものから、人々が最低限暮らしていくために必要な次元のものまで様々なものが含まれる。例えば、水、電気やガスなど生活のインフラとなるような財は、もし供給がストップすればすぐに暮らしがたちゆかなくなるような財である。また、生活に不可欠な財やサービスは、時代背景や社会環境によって変化していく。そして、それ

らの基本的な財やサービスは、市場を通じて企業によって供給されるもの、何らかの公的な枠組みのもとで供給されるほうが望ましいもの、歴史的に地域や家族によって供給されてきているものなどに分けられる。ここでの課題は、例えば、公共財・準公共財・クラブ財などと称され、非排除性や非競合性などの特徴を用いて公共経済学が論じてきた議論と重なりあう問題でもある。すなわち、社会的企業論における財やサービスの「社会性」のレベルの高低は、「収益性」（市場性）の有無とセットで理解されるべきであり、「社会性」が高いにもかかわらず「収益性」が低いような財やサービスをいかに供給するかということが問われていると考えられるのである。「社会性」が高く、かつ「収益性」が高い場合には、一般の営利企業によって財やサービスは供給されるので、むしろ、「社会性」は高いが「収益性」が低い場合にこそ、社会的企業の独自の存在意義がみられるという考え方もできるのである。

「社会性」が高いにもかかわらず「収益性」が低いということは一般の営利企業が参入しにくい領域であることを意味するが、そのような領域で供給されるものは「社会的」にみて「必要」とされる財やサービスであるため、何らかのかたちで供給を保障する仕組みを「社会的」につくりださなければならない。すなわち、図1の第Ⅳ象限の領域における財やサービスの供給主体のあり方が問われることになる。そして、今日では、国や自治体、地域や家族などとは異なる主体として、NPOや社会的企業のような新たな主体がクローズアップされていることになる。NPO論や社会的企業論においては、NPOや社会的企業が供給する財やサービスは、政府や市場を通じてでは供給できにくいものであるといった説明がよくなされる。だが、実際には、そのような説明とは逆方向に考えるほうがよい。つまり、国や自治体、地域社会や家族など既存の主体が機能しない状況が生じてきたからこそ、NPOや社会的企業という存在への注目が集まるようになってきたと考えら

れるのである。したがって、問題の根幹は、「必要」とされる財やサービスの供給が難しくなってきた現状にあり、その現状分析を出発点にしてこそ、社会的企業論の今日的意義に接近できよう。

3.4 需要と必要—社会的企業が抱える矛盾

企業活動において、需要に対してどのように応えるかは重要な課題である。さらには、現代企業では、いかに需要を生み出していくかという観点も重要となる。需要に応え、さらには、自ら需要創出し、財やサービスを供給することにより、企業は利潤を生み出していく。財・サービスの供給と利潤追求の両者を統合的に図るためには、需要をつくり、需要に応えることが重要な手段となる。だが、うえにみたようにNPOや社会的企業に求められている「社会的」な必要を満たすという営みは、需要に応える営みとは異なる意味合いを持つ。

需要と必要の違いについては、武川正吾が以下のように説明している。「需要は、個人や集団などの主体の選好に帰着するという意味で主観的である。これに対して、必要は、個人の恣意を超えた価値判断、あるいは規範に基づいているという意味で客観的である。また、需要は人びとの欲望に基づいているのに対して、必要は、そうした欲望を超えた何らかの道徳に基づいている。また、需要は、その実現の有無が快・苦につながるという意味で、利害と関連するのに対して、必要は、その実現の有無が正・不正につながるという意味で、善悪に関連している」（武川、2001：25-26）。つまり、必要という概念は、需要のように個人的なものではなく、何らかの価値判断に基づき「社会的」に定まるものである。

また、武川は、「必要と需要は、まったく無関係に存在するわけではない。というのは、必要は、通常、需要という形をつうじて表現される」と述べたうえで、「この必要が需要として表明されただけでは、この必要がみたされるとはかぎらない。この需要は、貨幣による裏付けがなければならな

い。たんなる需要が、購買力のある有効需要となったとき、彼または彼女の需要と必要は、市場をつうじて同時に充足されることになる」という（武川、2001：26-27）。そして、「必要が需要として表現され、それが市場をつうじてみたされているかぎり、社会政策は登場しない。ところが、必要と需要が一致しているにもかかわらず、この必要＝需要が市場をつうじて充足されず、未充足の状態となっているときには、社会政策が要請される」（武川、2001：28）というのである。

必要を満たすということを出発点とし、市場によってそれが充足されない場合に、社会政策が要請される。その際、従来から中心的な役割を果たしてきたのが、福祉国家政策をとる政府であった。もちろん、福祉国家といっても様々なかたちがあり、政府、市場、家族などがそれぞれうまく組み合わせられて機能している限りにおいては、社会政策がその役割を果たしているとみせよう。しかし、財政危機や官僚制の逆機能などによって政府の力が低下したり、地域社会や家族の機能が低下するなど、従来型の福祉国家は「曲がり角」にさしかかっており、既存の社会政策が機能しない状況がみられるようになっている。そのようななか、社会政策上の課題に関して社会的排除という概念を用いた議論が活発化し、それに応じる社会的企業という存在への注目が高まっていると考えられるのである。欧州の社会的企業論に依拠する立場は、社会的企業の役割として社会的排除への対応をあげるが、このことは、「社会的」にみて「必要」とされる財やサービスを供給することが、社会的企業の役割として把握されていることを意味しよう。とりわけ、従来、必要を満たしてきた政府や地域社会・家族などの機能低下を背景に、新たな事業主体として、社会的企業という存在がクローズアップされてきていると考えられるのである。先にみた欧州の社会的企業論に依拠して、社会的企業の「社会性」を社会的排除の克服に求める「サード・セクターに限定する社会的企業論」は、以上のような状況に応じて展開されてきたも

のとみなせる。

社会的排除の克服という点に社会的企業の「社会性」が絞られると、社会的企業の役割はクリアになるが、他方では、その役割をうまく果たすことができるのかどうかという課題が生じる。なかでも、社会的企業が「企業」として存在することの困難さに直面することが指摘できる。それは、必要という概念を出発点とするか、需要という概念を出発点とするかということにも関わる。一般的な企業では、利潤追求のために、自らが需要をつくりだすことも重要な手段となる。だが、社会的企業が対応すべき「必要」は何らかの価値判断のもと「社会的」に認識されて存在するものである。したがって、「社会的」に「必要」な財やサービスを供給することは、需要をつくりだして利潤追求する営みとは趣を異にする。また、それらの財やサービスを必要としている人々は支払能力がないことが想定される。いいかえれば、社会的排除の克服に取り組む社会的企業の事業領域は、主として図1の第Ⅳ象限に位置するものとみなせる。そのように考えると、社会的企業は「収益性」が低い領域において「企業」として存立しなければいけないという矛盾を抱えることになる。

社会的企業は、「企業」と称されるからには、財・サービスの供給と利潤追求を統合的に目指すものとして理解されるべきであろう。企業の利潤追求とは何を意味するかは様々な見解があるだろうが、さしあたり消極的な表現をとると、独立採算制であることや、事業継続のために必要な費用を事業活動によって自ら生み出せるという点に求められよう。だが、社会的排除の状態にある人々の必要を満たす事業活動を展開する限りでは、独立採算で事業を展開したり、事業活動から生じる収入のみによって事業継続に必要な費用を賄ったりすることは困難である。したがって、企業の存立に関わる「収益性」が確保されにくい領域にこそ、社会的企業の存在意義があるということになり、その意味において社会的企業はそもそも矛盾を抱えた存在ということになる。社会的排除の克服を

目指すことを主眼にした立場は、「サード・セクターに限定する社会的企業論」として展開されてきたが、営利企業を含まないかたちで、社会的企業を論じるというかたちをとっているのは、「収益性」が低い事業領域で財やサービスを供給することが想定されているからともいえよう。

だが、「サード・セクターに限定する社会的企業論」は、なぜ利潤追求に制約が課せられている存在であるNPOや協同組合をわざわざ「企業」という名のもとで論じようとするのであろうか。そもそも矛盾した存在である社会的企業ではあるが、それでもその存在がクローズアップされているのは、「社会的」に必要とされている財やサービスの供給を実現できる新たな事業組織のあり方を模索せざるを得ない現状があるからといえよう。このことは、福祉の分野において経営学の発想が必要となってきたことを意味する。擬似的なレベルとはいえ、独立採算的な事業組織として財やサービスの供給を実現するあり方を分析することが目指されており、財・サービスの供給と利潤追求の統合とその矛盾の克服に取り組むという経営学的な課題を福祉分野に適用する試みがなされているからである。福祉のあり方が変容を迫られるなか、新たな事業組織のあり方を模索するものとして社会的企業という概念を用いた分析が試みられているのである。ただし、単純に独立採算として成り立つような領域であるならば、わざわざ社会的企業と言わずとも、単なる企業を分析対象と考えればよい。しかし、福祉という観点からいえば、必要から出発するのが原則となり、財やサービスの供給（素材面）からアプローチするのが基本であり、企業の「利潤追求」の側面との両立をどう図るかという矛盾に直面する。そのような矛盾を抱えながらも、企業として福祉領域の「必要」に応じて財やサービスの供給を図るあり方を模索するところに、社会的企業論の今日的意義があるといえよう。

また、労働統合のように、消費者への財やサービスの供給よりも、仕事の間をつくりだすことを

主眼とする事業組織への注目がなされる点も、社会的企業論の特徴的な面として指摘できる。これは、従来型の福祉のあり方が変容を迫られ、福祉の受給者が就労を通じて「自立」を求められるような状況が生じていることと軌を一にするものである。福祉と就労の関係のとらえ直しが社会政策上の課題として浮上するなか、就労の場をつくりだす存在として社会的企業という概念への注目が高まっているのである。

ところで、福祉の分野においては、たとえ必要が需要というかたちを通じて表現されない場合にも、その必要に応じていくことが求められることには注意しなければならない。需要としては表現されない必要に対しても、社会的企業が応えられるような存在となりうるかどうかは、社会的企業論の次なる課題となる。福祉の領域におけるアウトリーチと、利潤追求の側面から需要創出を目指すことは性格が異なる。アウトリーチは必要とされる財やサービスの供給（素材面）を満たすためのものであるのに対し、一般的な営利企業の需要創出は利潤追求の観点からなされるからである。

だが、財やサービスの供給（素材面）と利潤追求の二面性の統合を図ることの矛盾は、社会的企業に限定される話ではなく、実のところ一般的な企業においても生じる問題である。すなわち、財やサービスの供給と利潤追求の二面性の統合は、企業経営の基本的矛盾として生じる課題である。したがって、社会的企業論は、企業経営の基本的課題を考察するうえで格好の論点を提供してくれるものとも考えることもできる。企業の仕組みに関わって論じられている内容として、例えば、利潤の分配のあり方、意思決定への従業員や生産者の参加などは企業のガバナンスに関わる問題であるが、それらは社会的企業論において重要な論点として取り上げられる課題である。また、福祉における経営学の応用可能性を考察するうえでは、経営の実践に関わって管理・組織・戦略に関する経営学の研究蓄積を活かし、財・サービスの供給と利潤追求の二面性の統合をいかに図るか、またそ

の矛盾の克服の道筋とはどのようなものかが模索されなければならない。それらの試みがなされなければ、従来はサード・セクターというかたちで「非営利」と位置づけられている事業組織を、敢えて社会的企業論というかたちで「企業」として位置づけることの意味が見出せない。社会的企業論というかたちで「企業」として分析対象とするにあたっては、経営学の視点を導入することによる意義を活かして、その本質的な課題により接近することが求められる。

4. 社会的企業論における「経営学」の視点

4.1 社会的企業論とガバナンス

社会的企業論との関わりで、経営学の視点はどのように活かすことができるだろうか。ここでは、企業のガバナンスに関わる論点からみることにする。社会的企業の「社会性」を考察するうえでは、事業組織の「所有（出資）」―「管理」―「分配」という各局面において、事業の社会性を保証する仕組みがどのように組み込まれているかを考察することが有効である⁷⁾。とりわけ、企業のガバナンスという観点からは、その企業の出資持分を誰が「所有」しているか（出資持分がない場合には、どのように資源の動員が図られているか）、また、事業活動の結果として生じる利益（剰余）をどのように「分配」するか、といった視点が必要となる。

経営学の一分野である企業形態論では、一般に「所有」の観点から企業概念を把握してきた。企業形態論は、単に事業組織の法的形態を説明するものとして受け取られがちであるが、本来は企業の経済的機能に着目した議論であることは念頭においておく必要がある。すなわち、企業概念については、一般には次のように指摘される。「企業は、何よりも『経済』活動を営むための組織として、限定的に規定されなければならない」（小松、2006:2）。そのうえで、広義の企業概念として「経済活動を営むための組織」、狭義の企業概念とし

て「私企業」があげられ（小松，2006：3），その「営利」的性格と「所有」のあり方が取り上げられる。「私企業の営利性は，根本的に，その事業資金（資本）の私的性格に由来する」（小松，2006：5）とされ，他方，企業における「非営利」的な側面について，公企業の場合は「事業資金を公的資本とすること」から，協同組合の場合には「私的資本を擁しながらも，事業の経営に私企業とは異なる民主的原理を導入すること」から，その非営利性の貫徹が図られているという（小松，2006：5）。ところが，既存のNPO論においては，従来の企業形態論の枠組みと異なり，「分配」面を重視した議論が展開されてきた。すなわち，NPOが「非営利」であることの理由を「利益非分配」に求めるのが一般的なのである⁸⁾。

これに対して，欧州の社会的企業論に依拠しながら，その対象を「サード・セクターに限定する社会的企業論」では，その特徴を「所有」「分配」の両面からみる。例えば，藤井は，「EMES ネットワークでは，残余請求権のレベルでの非営利性だけでなく，コントロール権のレベルでも，消費者，労働者，ボランティア，地域住民といったステークホルダーが，同じメンバーとして民主的に組織のガバナンスに参加し得る，共同所有構造が重視されている」（藤井，2010a：116）と述べ，「社会的使命が，社会問題を抱える当事者のニーズと明確に結び付き，組織内部で維持されていくためには，社会的起業家による経営独裁ではなく，やはり当事者や一般市民を巻き込んだガバナンスの仕組みが必要になるように思われる。すなわち，社会的目的を支える組織の所有形態について考えることが必要」（藤井，2010b：138）という。このように，従来の企業形態に関する分析では「所有」面，NPO論では「分配」面に焦点が当てられるのに対して，社会的企業論では，「所有」「分配」の双方から，事業の「社会性」を担保するための仕組みをつくりだすことが必要と指摘されるのである。ここでのポイントは，社会的企業の事業活動に関わる多様な利害関係者（ステイクホルダー）

が，事業活動の意思決定過程や生産過程に参加できるような仕組みを取り入れることの意義が指摘されているところにある。すなわち，サービスを受ける当事者や地域住民，労働者，ボランティアなどの多様な利害関係者の参加の重要性が問われているのである。

ところで，このように当事者や地域住民などがサービス生産のあり方について意見表明できる必要性が強調される理由はどこにあるのであろうか。一般には，サービスの利用者が意思表示する方法は，他の事業者のサービスに乗り換えるか，クレームをつけるかなどによる。いわゆる，退出（exit），発言（voice）の選択がなされるのである。だが，サービスを利用する当事者の支払能力や判断能力が十分でない場合，あるいは利用者の意思が十分に反映できないような場合には，利用者が自分の望むサービスを選択するのに任せるだけでは不十分である。また，利用者の「必要」とするサービス自体が，その地域や生活圏域には存在しないようなこともありえよう。当事者や地域住民などの利害関係者の参加が意味を持つのは，必要としているサービスを提供できるような事業組織とそれを支える仕組みをつくりだすことが求められる状況があるからである。そして，社会的企業において多様な利害関係者の参加を促すような「所有」「分配」の仕組みが必要とされるのは，供給される財やサービスの特質，すなわち，素材面の特質によるといえよう。したがって，素材の特質に即して，多様な利害関係者の参加を促すような「所有」「分配」の仕組みを有した事業組織の形態とはどのようなものかが検討される必要がある。望ましいガバナンスのあり方は，事業の規模，動員する資源の出所，政府（国・地方）の関与のあり方などによって異なり，そのあり方は基本的に素材面の特徴にしたがうと考えられるのである。

4.2 社会的企業論とマネジメント

社会的企業におけるマネジメントの特徴とはど

のようなものであろうか。基本的には、社会的企業も「企業」である限り、企業を対象とした経営学の考え方があてはめられる。例えば、社会的企業論においては、ソーシャル・イノベーションという用語のもとでイノベーションの重要性が強調されたり、社会性という特色を活かした経営戦略やソーシャル・マーケティングの重要性が指摘されることがままある。これらの論点も、基本的には提供される財やサービスの特徴に由来するものであり、素材面に即した経営の実践について論じたものとして理解すればよい。とりわけ、「社会的」に「必要」とされる財やサービスを供給することに重きをおく場合には、素材面に即した事業組織のあり方の分析が必要となる。社会的企業におけるマネジメントを考察するうえでもその素材面に注目することが重要となる。

だが、社会的企業は一般的な企業とは異なる特徴的な点があり、そのマネジメントのあり方にも影響を及ぼす。ここでは2つの点に絞って、社会的企業のマネジメントに関わる課題を論じておく。第1に、うえにみたガバナンス問題とも関わるが、社会的企業では「所有（出資）」や資源の動員面で特殊性があり、それに応じたマネジメントが必要となる。社会的企業においては、供給される財やサービスの特徴に独特な面がある。すなわち、社会的企業では、一般の企業が参入しないような「収益性」の低い領域であっても、「社会的」に「必要」とされる財やサービスの供給が試みられる。その際、利用者から代金を得られなければ、資金源を別途みつけなくてはならなくなる。社会的企業では、独立採算で、市場を通じた収入によって成り立つという「企業」の基本的な条件を満たせないことが起こりうる。その場合には、市場を通じた収入以外の資金源をみつけなくてはならない。政府との契約、政府からの補助、寄付やボランティアなど多様な資源の導入を図り、収入と支出の均衡を保つことにより、擬似的ではあるが「企業」として存立することが目指される。マネジメントのレベルでは収支均衡をいかに図るかが課題

となるが、その際に収入源が一般的な営利企業とは異なるため、政府や地域社会との関係をいかに構築するかという課題に応じる必要がある。すなわち、多様な利害関係者との関係構築に配慮することの重要性が高いことが指摘できるのである。ただし、社会的企業だけではなく、一般の営利企業でも、様々な政府の政策に支えられて事業活動がなされていることは見逃されてはならない。その意味において、多様な利害関係者に配慮する必要性の度合いは、一般的な企業と社会的企業の間で程度の問題があるに過ぎないといえよう。

第2に、労働統合を目的とした社会的企業におけるマネジメントの独自性についてである。先にみたように、労働統合を目的とした社会的企業は、何らかの財やサービスを供給することを通じて、社会的排除の状態にある人々に仕事の間を供給することが目指される。利潤追求という観点からいえば、従業員を必要以上に雇うことはコスト高を意味して避けられるが、労働統合を目的とした社会的企業の場合は、仕事の間を提供することが主目的であり、一般的な営利企業とは異なる行動パターンがとられる。労働統合を目指す社会的企業の現場では、例えば、本来であれば1～2名で済むような工程に10人程度の人員を配置し、できるだけ多くの人に仕事の経験を積ます取り組みがなされることもある。だが、他方では、障害者の働く場を積極的につくりだしている事業組織では、障害者の特性を活かしたかたちで職務分担を行ったり、体調面に配慮したシフトを組むなどの工夫をきめこまやかに行っている場合がある。そのような取り組みは、適材適所やワークシェアなど一般企業における経営管理と同様の工夫がなされているとみなせる。また、社会的排除の状態にある人々が生産現場で働きやすくなるための工夫（例えば、作業手順を明確に示したカードの掲示、異なる仕事内容を色で区別した表示など）は、すべての人にとって働きやすい現場をつくる取り組みになる。このような生産現場の取り組みは、従来、経営学が労働の人間化として論じてきた課題

や、最近ではダイバーシティ・マネジメントといった観点から論じられる問題と重なりあう部分も少なくない。人的資源や生産現場をどのように管理するかという経営学の知見を福祉領域の諸事業組織に応用することはこれまで以上に重要な課題となろう。

また、社会的排除の状態にある人々の働く場を増やすためには、事業拡大が欠かせない。その際に、どのような分野に事業を拡大するかという点においても、社会的企業の特色が発揮されることがある。例えば、リサイクル事業やコンポスト事業など環境問題に関わる事業に進出するような場合があげられる。社会的排除の状態にある人々の仕事の間を増やししながら、地球環境問題への積極的対応を行い、社会的側面の「合わせ技」により、その事業組織の「社会性」の向上が図られるのである。どのように、自らの事業の社会的価値を高めるかという課題は、経営戦略という次元の問題として扱うことができる。

最後に、社会的企業におけるガバナンスやマネジメントといった経営学の視点からのアプローチが抱える矛盾について触れておく。社会的企業論の枠組みでは、「社会的」に「必要」とされる財やサービスとは何かが、社会的企業の経営者によって定められるという前提にたっている。もちろん、ガバナンスの仕組みに多様な利害関係者の参加を組み込むなどの工夫がなされるが、それだけでは「社会的」に「必要」な財やサービスの供給が保障されることにはならない。企業という用語を用いると、財・サービスの供給と利潤追求の二面性の統合というスタンスからのアプローチがとられるが、そもそも必要とされている財・サービスは何かという素材面の分析がなければ、社会課題の克服はなしえない。したがって、「必要」とされている課題をみつけないという社会政策のアプローチが前提にあってこそ、「必要」とされる財やサービスをいかに供給するかという課題に取り組む社会的企業論の意義を発揮しようということは銘記されるべきであろう。

注

- 1) 社会的企業論の「とらえ難さ」については、さしあたり橋本（2009a）（2009b）を参照されたい。
- 2) 谷本は次のようにも述べている。「ヨーロッパにおけるソーシャル・エンタープライズの多くの議論では、組織の『社会的所有・管理』（従業員や地域社会によって所有され民主的に管理されていること、1人1票）をソーシャル・エンタープライズの基本的な要件とする考え方がある。」「このヨーロッパにおける協同組合的発想、あるいはイギリスのコミュニティ・ビジネスにおける社会的管理の概念に限定するものではない。問題はローカル、グローバルな社会的課題にどう取り組むかにあって、その取り組み方は多様であると考えられる」（谷本、2006：4-5）。
- 3) ただし、果たして何が「社会的」な財やサービスなのかという問題にはここでは触れていない。この点は、本文中で改めて触れることにし、ここでは1つの事例を示すにとどめる。例えば、ホームレス状態にある人々に雑誌販売という仕事の間を提供し自立を促す事業として有名な団体としてビッグイシューがある。ビッグイシューの雑誌記事は、社会問題を取り上げているという意味で「社会的」な記事が多い雑誌とみなせるが、少なくとも雑誌の内容が「社会的」であるというだけでは、ビッグイシューの事業が社会的企業と称されることの理由とはならない。社会問題を取り上げる編集方針の雑誌は多数存在するからである。ビッグイシューの独自性は、ホームレス状態にある人々の仕事の間をつくりだし、自立を応援するというところにあり、「社会性」が際立つ理由もここにある。
- 4) この点については、橋本（2009a）も参照されたい。
- 5) 例えば、谷本（2006）を参照。谷本は、市場性が高いか低いか、事業が社会的課題に関わる程度が高いか低いか、によって各事業体の位置づけを示している。NPOについては、慈善型NPO、監視・批判型NPO・事業型NPOに3分類し、慈善型NPOの一部と、事業型NPOを社会的企業とみなす。また、社会指向型企業や、一般企業のうち社会的に責任ある企業についても社会的企業とみなす（谷本、2006：15）。また、藤原隆信は、「利益追求」と「ミッション追求」の2つの基準を用いて、「利益志向が強くてミッション志向が弱い組織（一般的な営利企業）」と、「ミッション志向が強くて利益志向が弱い組織（一般的なNPO）」に

対し、「社会的企業は、営利企業と NPO の中間に位置づけられるのではなく、利益志向とミッション志向が両方とも強い組織として説明できる」という（藤原，2009：40-41）。

- 6) 時には「社会的」に望ましくないだけでなく、法に触れるような事業に手を染めることが現実には起こる。これは、「収益性」を追い求めるばかりに、「社会性」を損なうような事業組織が現に存在するのが実情であるということである。したがって、企業の「社会性」を考察するうえでは、そのポジティブ面ばかりでなくネガティブ面に目をやることは重要な意味を持つ。
- 7) この点については、橋本（2010）も参照されたい。
- 8) NPO 論では一般的に「非営利」概念として「利益非分配」が重視されることについて、またその問題点については、橋本（1998）を参照されたい。

参考文献

- Defourny, J. (2001) "Introduciton: from third sector to social enterprise", Borzaga, C. & Defourny, J. eds., *The Emergence of Social Enterprise*, Routledge, 1-28. (ジャック・ドゥフルニ (2004) 「緒論—サードセクターから社会的企業へ」 内山哲朗・石塚秀雄・柳沢敏勝訳『社会的企業—雇用・福祉の EU サードセクター』日本経済評論社.)
- 藤井敦史 (2010a) 「『社会的企業』とは何か」原田晃樹・藤井敦史・松井真理子『NPO 再構築への道—パートナーシップを支える仕組み』勁草書房, 103-123.
- 藤井敦史 (2010b) 「日本における社会的企業概念の受容と研究の課題」原田晃樹・藤井敦史・松井真理子『NPO 再構築への道—パートナーシップを支える仕組み』勁草書房, 124-158.
- 藤原隆信 (2009) 「NPO・社会的企業と経営学」馬頭忠治・藤原隆信編『NPO と社会的企業の経営学—新たな公共デザインと社会創造』ミネルヴァ書房, 27-44.
- 橋本理 (1998) 「非営利組織理論の検討」『経営研究』大阪市立大学経営学会, 48(4), 135-157.
- 橋本理 (2009a) 「社会的企業論の現状と課題」『市政研究』大阪市政調査会, 162, 130-159.
- 橋本理 (2009b) 「EU における労働統合を目的とした社会的企業（ワーク・インテグレーション・ソーシャル・エンタープライズ）の動向—社会的企業論の批判的検討から」『関西大学社会学部紀要』41(1), 37-62.
- 橋本理 (2010) 「ホームレス問題と社会的企業—社会的な事業と貧困ビジネスの境界をめぐる基本的視座」『ホームレスと社会』明石書店, 2, 56-63.
- 小松章 (2006) 『企業形態論 第3版』新世社.
- 武川正吾 (2001) 『福祉社会—社会政策とその考え方』有斐閣.
- 谷本寛治 (2006) 「ソーシャル・エンタープライズ（社会的企業）の台頭」谷本寛治編『ソーシャル・エンタープライズ—社会的企業の台頭』中央経済社, 1-45.

The application potentiality of the theory of management in welfare and its inconsistency:

From the perspective of the theory of Social Enterprise

Satoru Hashimoto

Faculty of Sociology, Kansai University

This paper considers the nature of Social Enterprise from the viewpoint of the Theory of Management. We focus on a fundamental question in the theory of management: what a firm really is. We analyze the nature of Social Enterprise, and then present the application potentiality of the theory of management in welfare, and its inconsistency.

Key words: Social Enterprise, theory of management, welfare